

Arbeit und Organisationen verändern sich. Was bleibt? ¹

Koordination und Kooperation angesichts der Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit und Organisationsstrukturen: die arbeitspsychologische Perspektive.

Albert Vollmer & Theo Wehner

Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich

Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA)

Zusammenfassung: Die Diskussion der derzeitigen Veränderungsprozesse auf den Ebenen von Gesellschaft, Organisationen und Individuum geschieht insbesondere entlang der Begriffe Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung. Diese vor allem von industriesoziologischer Seite diskutierten Umgestaltungsprozesse haben weitreichende Implikationen auf die zukünftigen Formen der gesellschaftlichen Arbeit und Zusammenarbeit. Damit berühren sie auch arbeitspsychologische Fragestellungen. In einer arbeitspsychologischen Redefinition rückt die Kooperation als das zentrale Prinzip gesellschaftlicher Arbeitsteilung in den Vordergrund. Damit stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese Umgestaltungsprozesse auf die Kooperation und eng damit verbundene Begriffe wie Vertrauen, Konflikt und Wissen haben. Die theoretischen Ausführungen werden anhand eines Fallbeispiels praxisnah illustriert.

Schlüsselbegriffe: Entgrenzung, Vermarktlichung, Subjektivierung, Kooperation, Vertrauen, Konflikt, Wissen.

1. Einleitung.....	2
2. Linien der gegenwärtigen Umgestaltung von Arbeit und Organisationen.....	2
2.1 Entgrenzung und Vermarktlichung.....	4
2.2 Subjektivierung von Arbeit.....	7
3. Arbeitspsychologische Implikationen.....	9
3.1 Kooperationen der Zukunft.....	11
3.1.1 Die Vertrauensperspektive.....	13
3.1.2 Die Konfliktperspektive.....	15
3.1.3 Die Wissensperspektive.....	17
4. Fazit.....	20
5. Literatur.....	21

¹ Erscheint in: Reh binder, M. (Hrsg.) (2005). *Psychologische Aspekte im Recht der Personalführung. Schriften zur Rechtspsychologie (SRP), Bd. 8* (S. 129-163). Bern: Stämpfli.

1. Einleitung

Traditionelle Formen der Zusammenarbeit in der betrieblichen Lebenswelt kommen zunehmend unter Druck angesichts des Wandels der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Erfolgreiche Zusammenarbeit gelingt immer weniger innerhalb der etablierten Strukturen der Arbeitsteilung und der eingespielten Marktmechanismen. Die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung neuer Formen der Zusammenarbeit kann nur durch die Überwindung dysfunktional gewordener Begrenzungen und die damit einhergehende Eröffnung neuer Handlungsspielräume erfolgreich sein, innerhalb derer die tätigen Menschen ebenfalls mehr Freiheit haben, ihre eigene Person, ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihr Engagement einzubringen.

In den nachfolgenden Ausführungen gehen wir zunächst auf die wichtigsten Begriffe in der derzeit geführten Diskussion über die Veränderungsprozesse in Arbeit und Gesellschaft ein. Im Anschluss daran diskutieren wir Implikationen, die sich aus einer arbeitspsychologischen Re-Definition der Problematik ergeben. Um die Ausführungen von Beginn an praxisnah zu halten, nehmen wir sie entlang des folgenden fiktiven, aber realistischen Fallbeispiels vor.²

Die Firma SwissGlobeMetal AG ist ein mittleres Unternehmen des schweizer Maschinen- und Anlagenbaus. Produziert und weltweit vertrieben werden elektronisch gesteuerte Metall- und Blechbearbeitungsmaschinen. Das Unternehmen ist organisatorisch in verschiedene Marktregionen (Europa, Asien, Amerika) und verschiedene produktionsbezogene Geschäftsbereiche (Bohren und Fräsen, Schleifen, Biegen, Schneiden und Stanzen) aufgliedert, die für die einzelnen Funktionsbereiche (Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Verkauf sowie Service) zuständig sind. Dank einer innovativen Firmenphilosophie, eines veränderungs- und beteiligungsorientierten Managements und einer immer wieder gelungenen Nachfolgeregelung konnte das im Jahr 1924 gegründete Traditionsunternehmen seine Marktstellung gegenüber der Konkurrenz behaupten und seine Marktanteile sogar vergrössern. Regelmässig durchgeführte Mitarbeitendenbefragungen und ein ausgereiftes Ideenmanagement brachten bisher eine Reihe kritisch-konstruktiver Impulse, die in alltagspraktische Massnahmen umgesetzt werden.

Entlang der langjährigen Firmengeschichte von *SwissGlobeMetal AG* lassen sich sowohl die Veränderungen in der betrieblichen Lebenswelt der letzten Jahrzehnte nachzeichnen als auch die hervorstechenden Charakteristika der Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit, auch wenn diese Begriffe im Betrieb selbst natürlich nicht zum Sprachgebrauch gehören. Darüber hinaus können anhand dieses Beispiels auch die arbeitspsychologisch relevanten Begriffe Kooperation, Vertrauen, Konflikt und Wissen illustriert werden.

2. Linien der gegenwärtigen Umgestaltung von Arbeit und Organisationen

Wendet man den Blick zunächst zurück auf die Geschichte der gesellschaftlichen Entwicklung, dann lassen sich unterschiedliche historische Linien erkennen, entlang derer die momentan diskutierten Prinzipien der Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung zu verstehen sind. Gemeinsam ist den verschiedenen Rekonstruktionsversuchen, dass sie entlang der zentralen Begriffe Arbeit und Arbeitsteilung und deren gesamtgesellschaftlichen Implikationen geführt werden. Arbeit gilt in einem allgemeinen Sinne als ein zentraler Tatbestand einer Gesellschaft. Über sie geschieht Vergesellschaftung auf individueller und

² Referenzen auf das Praxisbeispiel sind im gesamten Text jeweils kursiv gesetzt.

kollektiver Ebene. Insbesondere interessiert dabei die Art und Weise, wie Arbeit im gesellschaftlichen Kontext organisiert und gestaltet, und wie eine Gesellschaft in diesem Prozess selbst organisiert wird. "Die Art und Weise, wie historisch in einer Gesellschaft die Form und Nutzung der Arbeitsvermögen von Menschen gestaltet wird, ist ... eine der entscheidenden Formen der Vergesellschaftung von Individuen und damit der Gestaltung der Gesellschaft selbst" (Voss & Pongratz, 1998, S. 153). Es ging historisch also einerseits immer schon um die Erschliessung von Arbeitsvermögen zur Verrichtung der notwendigen Arbeit, andererseits um die Art und Weise der Teilung und Verteilung von Arbeit sowie um die Form der Kooperation und der Zusammenführung individueller Arbeitstätigkeiten. Insofern nimmt auch die Arbeitsteilung die Stellung eines Grundprinzips gesellschaftlicher Differenzierung bzw. eines Strukturprinzips des gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozesses ein, sei sie natürlicher, räumlicher, ökonomischer oder betrieblich-technischer Natur (vgl. Sandkühler, 1990).

Historisch reicht der Blick zurück bis in die Zeit der durch Sklaven verrichteten, makelbehafteten Arbeit in der heidnischen Antike, der mit einer moralischen Verpflichtung verbundenen Arbeit in der frühchristlichen Antike, der ständisch und durch Tugend geprägten Arbeitsteilung im Mittelalter, der naturhaft-bäuerlichen Strukturen der vorindustriellen Ära, des industrialisierten 19. Jahrhunderts mit den daraus erwachsenden Formen der Entfremdung bis zum tayloristisch-fordistischen Zeitalter (vgl. Nökel, 2001). In modernen Gesellschaften schliesslich münden diese Entwicklungen in eine anthropologische Begründung von Arbeit (Böhle, 1999) angesichts aufkommender Ansprüche hinsichtlich Humanität, Sinnstiftung und der Erfüllung psychosozialer Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung und Selbstgestaltung durch Arbeit (Müller, 1992).

In den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts veranlassten sich stark verändernde nationale und internationale Marktbedingungen die teilweise Abkehr von den tayloristisch-fordistischen Unternehmensführungsstrategien sowie die Suche nach neuen Produktionsreserven und Wettbewerbsvorteilen durch Produktqualität, Reagibilität und Innovativität (Voss, 1998). In dieser Zeit wurden im Rahmen von Humanisierungs- und Flexibilisierungsprogrammen verschiedenste Instrumente der Unternehmensführung entwickelt wie beispielsweise kooperative Führung, Konzepte zur Unternehmenskultur, Job-Enrichment, Subunternehmertum, Outsourcing, teilautonome Arbeitsgruppen, Management by Objectives und Zielvereinbarung sowie Deregulierungsmassnahmen hinsichtlich Arbeitszeiten und Beschäftigungsformen (vgl. Voss & Pongratz, 1998). In den 90er Jahren erfuhren diese Konzepte noch einmal eine quantitative Ausweitung und Dynamisierung angesichts der japanischen Erfolgskonzepte und einem nochmals verschärften Wettbewerb. Zu den wesentlichen Konzepten aus dieser Zeit zählen "lean management" und "lean administration" im Anschluss an die Studie von Womack, Jones und Ross (1992) sowie "business reengineering" in der Folge der Studie von Hammer und Champy (1994). Diese Konzepte standen jeweils im Zeichen von Kostensenkungen, Produktivitätssteigerungen, Verbesserungen der Reaktionspotenziale, Flexibilität und höherer Produktqualität (vgl. Heisig & Littek, 1995). Damit fand ein Wandel in den Unternehmen statt in Richtung Ent-Hierarchisierung bzw. Verflachung der Hierarchien, Dezentralisierung, Projektmanagement, Netzbildung, Virtualisierung sowie Prozesssteuerung anstelle von funktions- und berufsstandorientierter Steuerung betrieblicher Zusammenarbeitsprozesse.

Im historischen Rückblick lassen sich bereits diejenigen Phänomene ausmachen, unter denen derzeit die Prozesse des Wandels auf unterschiedlichsten Ebenen, von der individuellen über die organisationale bis zur gesamtgesellschaftlichen Ebene diskutiert werden. Diese überwiegend von soziologischer Seite geführte Diskussion orientiert sich momentan insbesondere an den Begriffen der Entgrenzung, der Vermarktlichung und der Subjektivierung von Arbeit (Abb. 1).

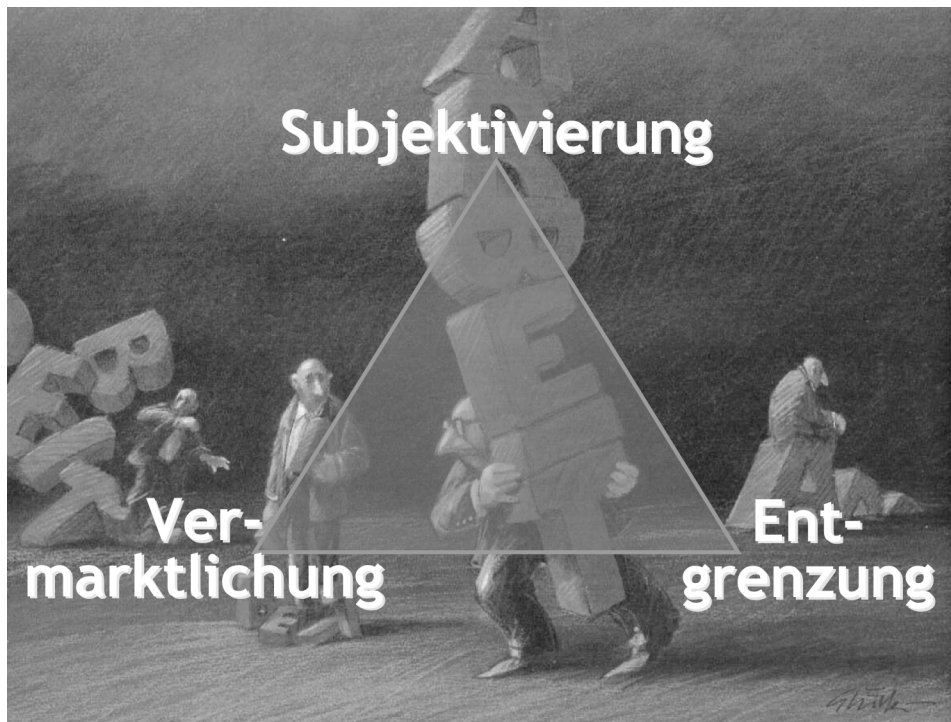


Abb. 1: Konzepte zur Beschreibung der gegenwärtigen Veränderungen von Arbeit und Organisationen

Damit werden auch arbeitspsychologische Fragen aufgeworfen. Denn einerseits waren die historischen Entwicklungen von Arbeit und Gesellschaft immer schon Gegenstand arbeitspsychologischer Forschungsbemühungen, andererseits werden arbeitspsychologische Implikationen dieser Veränderungen derzeit nur am Rande in die Diskussion einbezogen und kaum reflektiert. Zunächst werden die skizzierten Veränderungsprozesse unter den Begrifflichkeiten Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung skizziert. Im Anschluss daran diskutieren wir diese Veränderungen unter arbeitspsychologischen Gesichtspunkten.

2.1 Entgrenzung und Vermarktlichung

Betrachtet man die Entwicklungen in der betrieblichen Lebenswelt der letzten 40 Jahre, dann ist eines ihrer Merkmale die Veränderung von Grenzziehungen. Dies betrifft insbesondere die Grenzen innerhalb und zwischen Betrieben sowie zwischen betrieblicher und ausserbetrieblicher Lebenswelt. Der momentan hierfür verwendete Begriff der Entgrenzung (Minssen, 2000; Steger, 1999) impliziert zwar zunächst die Auflösung und das Verschwinden von Grenzen. So definiert Voss (1998) Entgrenzung als einen sozialen Prozess, "in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewusst aufgelöst werden" (S. 474). Zu beobachten sind jedoch nicht nur Auflösungserscheinungen. Grenzen verschieben sich auch, nehmen temporären Charakter an, werden unschärfer, variabel und an Stellen gezogen, wo es vorher keine Grenzen gab.

Diese Veränderungsprozesse sind nur bedingt evolutionär entstanden bzw. gewachsen, sie wurden auch bewusst herbeigeführt. Der Ruf nach Veränderungen kommt vor allem daher, dass es in den bestehenden Formen der Zusammenarbeit immer weniger gelingt, einerseits den Ansprüchen des Marktes nach Produktivität, Flexibilisierung, Effizienz und Reaktionsfähigkeit, andererseits den Ansprüchen der Arbeitenden zu genügen. Angesichts der Turbulenzen, Instabilitäten und Ungewissheiten der wirtschaftlichen Bedingungen im globalen Wettbewerb (Weinert, 1998) geht es heute darum, neuen Organisationsarchitekturen

zum Durchbruch zu verhelfen (Wimmer, 1999). Die marktlichen Unwägbarkeiten können immer weniger durch managerielles Handeln in Form von klaren Anweisungen abgefangen und gesteuert werden. Rein funktional und hierarchisch begründete Rollenabgrenzungen, die strikte Trennung von koordinierenden und operativen Tätigkeiten, exakt umgrenzte Stellenprofile und Tätigkeitsbeschreibungen erweisen sich ebenso wie die Beschreibung formal-funktionaler (quantifizierbarer und berechenbarer) Qualifikationsanforderungen zunehmend als unzureichende Instrumente für die Bewältigung der neuen Anforderungen. Ebenso gelingt diese Bewältigung immer weniger nur innerhalb der Grenzen der Organisation. "Die heute notwendige Effizienz unternehmerischen Handelns, so scheint es, kann nicht mehr innerhalb der Grenzen einzelner Organisationen erreicht werden, sondern setzt ein hohes Niveau zwischenbetrieblicher Kooperationsfähigkeit voraus" (Bachmann & Lane, 2003, S. 76). Mit Blick auf die inner- und interorganisationalen Grenzen kann festgehalten werden, dass sie zu starr und unflexibel geworden sind, um die marktlichen Anforderungen an die Betriebe zu bewältigen.

Veränderungen bei den Grenzziehungen bzw. Entgrenzungsphänomene sind nicht nur in den betrieblichen Restrukturierungsprozessen zu beobachten, sondern umfassen unterschiedliche Ebenen. Auf der Ebene der gesamtgesellschaftlichen Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen äussern sie sich in der Globalisierung (Beck, 2001), in der Deregulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen in rechtlicher und sozialer Hinsicht (Frey, 2004; Voss, 1998), in der Postulierung einer veränderten institutionellen Verfasstheit von Arbeit (Voss & Pongratz, 1998), in Überlegungen zur Veränderung der Bildungspolitik und gewerkschaftlicher Aktivitäten (Voss, 2004) sowie im verstärkten Ineinandergreifen von betrieblicher und ausserbetrieblicher Lebenswelt. Auf der Unternehmensebene unterliegen die Grenzen zwischen den Organisationen einer fortdauernden Umgestaltung. Nicht mehr Werkzäune markieren die Grenzen der Betriebe, sondern Wertschöpfungsprozesse, die über Outsourcing, temporäre Vernetzung und Virtualisierung von Kooperationsbeziehungen organisiert werden (vgl. Davidov & Malone, 1993; Picot, Reichwald & Wiegand, 1996; Sauer & Döhl, 1994, 1997; Schreyögg & Sydow, 1997; Sydow, Windeler, Krebs, Loose & von Well, 1995). Ebenso wird der Zugang in die Betriebe längst nicht mehr nur durch die Fabrikttore ermöglicht. Dieser wird vielmehr kommunikativ, virtuell und zunehmend auch mit beschränkter Zutrittsdauer für Kooperationspartner hergestellt. Auf der Ebene der innerbetrieblichen Strukturen äussert sich Entgrenzung in zunehmender Dezentralisierung, im Abbau bzw. in der Verflachung von Hierarchien sowie in der Einführung von Projektmanagement und Profitcenter-Strukturen (Pongratz & Voss, 2003; Voss, 1998; Weinert, 1998). In der Folge werden auch die klassischen Grenzen zwischen Management und operativ Beschäftigten durchlässiger. Dies wirkt sich auch auf die Arbeitsplatzstrukturen und das unmittelbare, konkrete Arbeitshandeln aus. Dieser arbeitspsychologisch hoch relevante Bereich wurde in der laufenden Diskussion bislang nur wenig aufgegriffen. Voss (1998), einer der wenigen Autoren, die darauf eingehen, lokalisiert die Entgrenzungsphänomene in folgenden Aspekten. Veränderungen in der Zeitstruktur zeigen sich in der Flexibilisierung hinsichtlich Dauer, Lage und Regulierungsform von Tätigkeiten. In räumlicher Hinsicht lässt sich eine Lockerung lokaler Fixierung erkennen. Arbeitsmittel, Technik und Medien sind zunehmend informations- und kommunikationstechnisch basiert. Die Festlegung von Regeln der Zusammenarbeit geschieht vermehrt in Selbstorganisation. Beim Arbeitsinhalt und bei der Qualifikation sind weniger berufliche Standardisierung und der Erwerb fachlicher Qualifikationen gefragt, sondern permanente Anpassungen und die spezifische Weiterbildung in allgemeinen Meta-Fähigkeiten. Nicht zuletzt soll damit die "Employability" der Beschäftigten erhöht werden. Schliesslich erfolgen Sinnggebung und Motivation weniger durch die Vorgesetzten, sondern durch die Mitarbeitenden selbst.

Die Entgrenzungsphänomene gehen mit der Tendenz zur Vermarktlichung (Moldaschl & Sauer, 2000; Sauer & Döhl, 1997) von Kooperationsleistungen einher. Die Austauschprozesse von Organisationseinheiten untereinander und mit der Organisationsumwelt gelingen immer weniger entlang vielstufiger Entscheidungswege im Rahmen hierarchischer Koordination. Diese ist angesichts der neuen Marktanforderungen zu schwerfällig geworden, als dass sie den heutigen Flexibilisierungsanforderungen gerecht werden könnte. Als Konsequenz der Verlagerung von Autonomie und Entscheidungsspielräumen nach unten wird daher zunehmend auch die Verantwortung für den wie auch immer gearteten Verkauf von Leistungen in die Hände von Beschäftigten, Abteilungen und Geschäftsbereichen von Konzernen gelegt. Auf der Ebene der Unternehmen und ihrer externen Beziehungen werden einzelne Unternehmensbereiche zunehmend direkt an den Markt angebunden. Sauer und Döhl (1997) sprechen hierbei von der Öffnung der Unternehmen gegenüber dem Markt, indem beispielsweise Grossunternehmen in einzelne Geschäftsbereiche aufgespalten werden und den Markt relativ autonom bearbeiten. Gleichzeitig werden auch unternehmensinterne Kooperationsbeziehungen ökonomisiert und marktlichen Verhältnissen unterworfen, indem beispielsweise Profitcenter-Strukturen, horizontale Aushandlungsstrukturen und laterale Steuerungsmechanismen eingerichtet werden. Auf diese Weise werden die Abteilungen eines Unternehmens untereinander sowie einzelne Abteilungen und das gesamte Unternehmen zu Marktpartnern. Moldaschl und Sauer (2000) sprechen hier von der Internalisierung des Marktes in das Unternehmen. Diese reicht bis auf die Ebene der Individuen bzw. deren Ökonomisierung und Vermarktlichung, was derzeit unter Einbezug weiterer Phänomene in der Arbeitswelt unter dem Stichwort Subjektivierung diskutiert wird.

Einige Veränderungen der letzten Jahre bei der Firma SwissGlobeMetal AG lassen sich vor diesem Hintergrund durchaus als Entgrenzungs- und Vermarktlichungsphänomene interpretieren. So wurde im Rahmen der wohl einschneidendsten Restrukturierungsmaßnahme in der Firmengeschichte Ende der 90er Jahre Projektmanagement in Teilbereichen des Betriebes eingeführt. Damit konnte eine bisher für notwendig erachtete Hierarchiestufe „eingespart“ und durch temporäre Projektstrukturen ersetzt werden. Anstelle von funktionsbezogenen Strukturierungsprinzipien wurden fortan Aufträge zunehmend in der Art der Prozessorganisation durchgeführt, was auch ein Umdenken verlangt hat. Die produktionsbezogenen Geschäftsbereiche wurden in Profitcenter umgestaltet, erlangten erweiterte Dispositionsspielräume und mehr marktbezogene Selbstbestimmung, sowohl nach aussen als auch nach innen. Dabei wurde auch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen intensiviert, indem z. B. Mitarbeitende aus der Produktion in die Entwicklung und ins Design einbezogen wurden. Ein in diesem Zeitraum aufgegleistes Ideenmanagement fordert und fördert das Einbringen von Verbesserungsideen aller Mitarbeitenden, wodurch auch beachtliche Einsparungen erzielt werden. Abteilungsübergreifende, spontane Problemlösekreise und der Austausch von Mitarbeitenden, das „Schnuppern“ in anderen Abteilungen, sind heute nicht mehr wegzudenken. Es kann gesagt werden, dass Bereichsdenken deutlich abgenommen hat und die einzelnen Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen. Auf globaler Ebene konnten z. B. im Bereich Service Kooperationsstrukturen gebildet werden, indem dezentrale Serviceanbieter in den verschiedenen Regionen einbezogen werden konnten. Diese übernehmen einen grossen Teil des Service vor Ort, der bis anhin von SwissGlobeMetal AG selbst, d. h. von der Schweiz aus übernommen wurde. Diese Kooperationsbeziehungen sind prinzipiell rein marktlicher Natur, wobei ein intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch, gegenseitige Hospitationen sowie eine gemeinsame, internetbasierte Kooperationsplattform zu einer grossen Vertrauensbasis beigetragen haben.

2.2 Subjektivierung von Arbeit

Mit dem Begriff der Subjektivierung von Arbeit wird ein Prozess innerhalb der Entgrenzungs- und Vermarktlichungsphänomene verstanden, mit dem die Subjektseite gesellschaftlichen Zusammenlebens und betrieblichen Zusammenarbeitens hervorgehoben wird. Wenn man sich nur ein paar wesentliche Veränderungen allein auf betrieblicher Seite vergegenwärtigt, lassen sich Verschiebungen von der Hierarchisierung zur Lateralisierung, von der Zentralisierung zur Dezentralisierung, von der Top-down-Logik zur Bottom-up-Logik in Organisationen als eine Verschiebung des Fokus von der Objektivierung betrieblicher Zusammenarbeitsprozesse hin zur Subjektivierung auf den Punkt bringen. An die Stelle von organisationaler Rationalität und abstraktem Strukturdenken sowie der Verdichtung von Macht, Wissen und Entscheidungsgewalt an der Unternehmensspitze treten immer häufiger Prinzipien lokalen, kollektiven und interaktiven Aushandelns von Entscheidungen unter Einbezug von Wissens- und Erfahrungsbeständen der operativ Tätigen. Auf betrieblicher Ebene zeigt sich dies unter anderem durch den vermehrten Einsatz von Gruppen- und Projektarbeit, von Verantwortungs- und Entscheidungsdelegation an die Vor-Ort-Beschäftigten, aber auch durch prozessorientierte Virtualisierung der Zusammenarbeit. Daneben werden zunehmend indirekte Steuerungskonzepte wie Ergebnissteuerung und die Selbststeuerung von Individuen und Gruppen etabliert. Damit soll nicht zuletzt auch die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an betrieblichen Innovationsprozessen (z. B. Vorschlagswesen, Ideenmanagement) gefördert werden. Bei den Tätigkeiten wird zunehmend eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten gefordert. Es entstehen auch neue Beschäftigtengruppen mit Gestaltungsspielräumen in Bezug auf die Arbeitsausführung und den Arbeitseinsatz wie z. B. Telearbeiter und Portfolioarbeiter (Kratzer, Sauer, Hacket, Trinks & Wagner, 2003).

Zum einen spiegeln sich in diesen Veränderungen die Notlage auf der Seite der Unternehmen bzw. die Massnahmen zur Sicherung von Produktivkraft und Wettbewerbsfähigkeit. Mit der Subjektivierung von Arbeit wird von betrieblicher Seite eine Verwertung der Potenziale der Beschäftigten angestrebt (Voss, 1998, S. 479), die bisher ausgeklammert wurden bzw. die unter rationalen Gesichtspunkten als Störfaktoren angesehen wurden. Hiermit sollen die "Unwägbarkeiten des Marktes" aufgefangen und von den Beschäftigten eigenständig bewältigt werden (Frey, 2004). Durch diesen Zugriff auf "den ganzen Menschen" (Pongratz & Voss, 2000b, S. 237) wird in betriebswirtschaftlicher Absicht das subjektive Potenzial der Beschäftigten zur Produktivitätsressource des Unternehmens. Eingefordert werden unternehmenszielorientiertes Denken, Verantwortungsübernahme, Engagement, Identifikation mit dem Unternehmen, Erfahrungswissen, soziale Kompetenzen und Kreativität (Frey, 2004).

Zum anderen finden – vor dem Hintergrund von Veränderungen in der gesellschaftlichen Lebenswelt wie Individualisierung, Pluralisierung von Lebensstilen, dem Wertewandel sowie einer abnehmenden Institutionalisierung der Lebensführung – seit einiger Zeit Veränderungsprozesse bei den Beschäftigten statt. Baethge (1991) spricht diesbezüglich von der normativen Subjektivierung der Arbeitsverhältnisse und hebt hervor, dass die Beschäftigten zunehmend Selbstentfaltungsansprüche im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeiten geltend machen (Kocyba, 2000). Die Subjektivierung von Arbeit entspringt damit nicht nur betriebsökonomischen Motiven, sondern ebenso persönlichen Motiven der Beschäftigten.

Ihre Zuspitzung erfahren diese Entwicklungen – anknüpfend an Überlegungen bereits aus den 80er Jahren von Bonss, Keupp und Koenen (1984) – in der Formulierung der These des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz & Voss, 2000a, b; Pongratz & Voss, 2003; Pongratz & Voss, 2004b; Voss & Pongratz, 1998). Der Arbeitskraftunternehmer wird als neuer Typus von Arbeitskraft beschrieben, der sich durch eine "quasiunternehmerische Entwicklung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als Ware" auszeichnet (Pongratz & Voss, 2004a, S. 10). Arbeitskraftunternehmer stellen – um dieses Konzept zu skizzieren – dem Arbeitgeber

nicht mehr nur ihr Arbeitspotenzial (Zeit, Fähigkeiten, Qualifikationen, Beruf) zur Verfügung und stehen quasi passiv zur Reproduktion zur Verfügung. Sie bieten zusätzlich zu ihrem Arbeitspotenzial auch dessen Management und damit eine unmittelbar verwertbare Leistung als eine Art "Halbfertigprodukt" (Voss & Pongratz, 1998) an. Das "Management" des eigenen Arbeitspotenzials durch den Arbeitskraftunternehmer bedeutet die selbstgesteuerte Kultivierung, Ökonomisierung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft. Einerseits wird die eigene Arbeitskraft aktiv auf den betriebsinternen und -externen Arbeitsmärkten angeboten ("Marktökonomie", Pongratz & Voss, 2003). Andererseits wird entsprechend eine Art "Produktionsökonomie" betrieben zur gezielten Entwicklung von Fähigkeiten und Leistungen (Pongratz & Voss, 2003). Es wird hierbei von einer Verbetrieblichung des gesamten Lebenshintergrunds gesprochen, indem für die Ziele der Selbstökonomisierung auf Aktivitätspotenziale aus der gesamten Lebenswelt zurückgegriffen wird wie z. B. auf privates Geldvermögen, soziale Kontakte und Netzwerke, Alltagstechniken, Wohnraum, Besitz sowie private Organisations- und Kommunikationsmittel. Damit wächst auch die Kontrolle sowohl über die zu Märkte getragenen Arbeitsleistungen als auch über die konkreten Tätigkeiten im Rahmen von betrieblicher oder ausserbetrieblicher Leistungserbringung den Arbeitskraftunternehmern zu. Der Internalisierung der Kontrollfunktion bzw. der Selbstdisziplinierung (Voss & Pongratz, 1998) steht die Externalisierung der Kontrollfunktionen durch die Unternehmen gegenüber, wie sie weiter oben bereits angesprochen wurde. Von der Unternehmens- bzw. Managementseite werden zunehmend Rahmenbedingungen (Kosten, Umsatz, Qualität, Kundenzufriedenheit) vorgegeben, innerhalb derer die konkreten Arbeits- und Zusammenarbeitsbedingungen selbstorganisiert hergestellt und mit Leben gefüllt werden. Insbesondere fachübergreifende Kompetenzen werden hierbei nach Voss und Pongratz (1998) zu Schlüsselqualifikationen. Dazu gehören u. a. die Fähigkeit zur aktiven Selbstorganisation und Autonomisierung, zum Identitätsmanagement und zur Ich-Stabilisierung, ferner eine Produktivitäts- und Marktorientierung, die Gestaltung von Lernprozessen und das Erwerben von Sozial- und Kommunikationsqualifikationen. Nicht zuletzt geht es auch um das Erlernen von Fähigkeiten zur Regulation von Selbstaussbeutung.

Die Konsequenzen, die mit dem Aufkommen dieses neuen Typus von Arbeitskraft auf gesellschaftlicher Ebene verbunden sind, scheinen weitreichend. So wird von einer Neuformulierung des sog. Transformationsproblems (Bravermann, 1980) gesprochen, indem die Überführung von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung nicht mehr nur Aufgabe des betrieblichen Managements ist, sondern zunehmend den tätigen Personen zufällt bzw. von diesen bereitwillig übernommen wird. Dies betrifft nicht nur den schriftlichen Arbeitsvertrag, sondern auch den psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten (Raeder & Grote, 2004). Wenn auch nicht mehr, wie zu Beginn der Diskussion, vom Ende der Erwerbsarbeit gesprochen wird, so ist man sich doch einig, dass sich ein tiefgreifender Modernisierungsprozess vollzieht und die Arbeitsgesellschaft auf einer neuen Ebene fortgeführt wird (Nökel, 2001). Dieser Wandel zieht sich von der gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen bis zur individuellen, persönlichen Ebene hindurch. Er schlägt sich in Form einer grundlegenden Veränderung der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeit nieder (Voss & Pongratz, 1998).

Der Gefahr der einseitig positiven Überhöhung dieser Veränderungen stehen indes Ambivalenzen, Gegenteiligkeiten und Begrenzungen gegenüber. So wurde bereits früh darauf aufmerksam gemacht, dass die Subjektivierung von Arbeit neben der Aussicht auf eine neue Autonomie auch mit verschärften Leistungsanforderungen, schlechteren Rahmenbedingungen wie Personalabbau, Ressourcenbeschränkungen, reduziertem Beschäftigungsschutz und Abbau von Sozialleistungen verbunden ist. Damit entstehen neue Belastungen, und Humanisierungspotenziale können nur punktuell erschlossen werden (Voss, 1998). Neben den Chancen dieser Veränderungsprozesse bestehen auch die Gefahren der Selbstaussbeutung, der

Überforderung und des existenziellen Scheiterns angesichts erhöhter Leistungsansprüche von Seiten der Betriebe, denen nur ein Teil der Arbeitstätigen zu entsprechen vermag. Darüber hinaus zeichnet sich ab, dass der neue Typus Arbeitskraftunternehmer nur in bestimmten Erwerbsfeldern vorkommen wird (Pongratz & Voss, 2003). Man kann also keineswegs von einem ubiquitären Phänomen sprechen, insbesondere auch angesichts der Forcierung tayloristischer Arbeitsorganisation in bestimmten Bereichen (Voss, 1998). Eine quasi natürliche Grenze des Entgrenzungsphänomens stellt nach Seifert und Pawlowsky (1998) z. B. auch die Gefahr der betrieblichen Vertrauenserosion dar, die sich aus einer Überzahl an Mitarbeitenden in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (z. B. Leiharbeit, Teilzeitarbeit, befristet und geringfügig Beschäftigte) ergeben kann. Vertrauenserosion kann dann entstehen, wenn mit diesen auch prekär genannten Beschäftigungsformen Konkurrenzverhältnisse zwischen den Mitarbeitenden geschaffen werden.

Als vor allem von industriesoziologischer Seite geführte Diskussion ist die Auseinandersetzung mit den beschriebenen Entwicklungstendenzen insbesondere den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen verpflichtet. Es geht bei den Veränderungen in der Arbeitswelt, sei es auf individueller, betriebsorganisatorischer oder gesamtwirtschaftlicher Ebene, in erster Linie um die gesellschaftliche Verfasstheit von Arbeit. Ausführungen wie die von Voss (1998) zu den Auswirkungen von Entgrenzungen auf verschiedene soziale Dimensionen des unmittelbaren Arbeitshandelns wie Zeit, Raum, Technik, Sozialorganisation, Arbeitsinhalt sowie Sinn und Motivation werden, wie an entsprechender Stelle gesagt wird, lediglich beispielhaft vorgenommen. Sie erscheinen damit quasi als Ausläufer der (soziologischen) Diskussion. Sie stellen damit aber auch Anknüpfungspunkte und Diskussionsangebote für angrenzende Disziplinen dar. Genau hier können arbeitspsychologische Überlegungen ansetzen. Mit den entsprechenden Schwerpunktthemen der Arbeitspsychologie wie der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten aus einer psychologischen Sicht heraus kann ein wichtiger Beitrag zur aktuellen Diskussion geleistet werden. Zunächst wird dargestellt, in welcher Weise sich die Subjektivierung von Arbeit auch bei der Firma *SwissGlobeMetal AG* zeigt.

Wenngleich die ausgeprägte Form des Arbeitskraftunternehmers bei der Firma SwissGlobeMetal AG nicht zu finden ist, ist deutlich zu erkennen, dass die Arbeit näher an die einzelnen Mitarbeitenden und an die Gruppen gerückt ist. Während vorher eine eher funktionsorientierte und hierarchiebezogene Denk- und Arbeitsweise vorgeherrscht hat, die in erster Linie auf den eigenen Bereich bezogen war, werden in den viel stärker selbstorganisierten Projektteams und Profitcentern vor allem auch die Mitarbeitenden an den Werkbänken einbezogen. Auf den Erfahrungsschatz, der bis dahin kaum genutzt wurde, ist man aufmerksam geworden, als man eine Zukunftswerkstatt veranstaltete und feststellte, dass gerade von dieser Gruppe Mitarbeitenden die meisten und originellsten Verbesserungsideen kamen. Durch die Projektmanagementstrukturen und strukturell angelegte Erfahrungsaustausch-Meetings ist man auf gutem Wege, diesen reichhaltigen Erfahrungsschatz auszuschöpfen. Seit kurzem wird auch das neue Führungsinstrument des individuellen Kompetenzmanagements erprobt. Hier geht es darum, dass die Mitarbeitenden viel stärker in ihre eigene Qualifizierung einbezogen werden und diese längerfristig in eigener Regie und in Absprache mit den Vorgesetzten betreiben.

3. Arbeitspsychologische Implikationen

In den folgenden Ausführungen soll auf diejenigen Implikationen eingegangen werden, die sich spezifischer auf die konkrete Zusammenarbeit in arbeitsteiligen Systemen und auf die darin relevanten psychologischen Aspekte beziehen. Es wird nicht möglich sein, jeden Winkel vor dem Hintergrund der diskutierten Veränderungen auszuleuchten. Es werden

vielmehr hervorstechende Problematiken diskutiert und Anknüpfungspunkte zu weiterführenden empirischen Studien skizziert.

Unsere Überlegungen nehmen dabei ihren Ausgang in der Kooperation als das zentrale Prinzip gesellschaftlicher Arbeitsteilung bzw. gesellschaftlicher Reproduktion und Produktion. Wir knüpfen damit an der bisher geführten Diskussion und deren Gegenstand an. Wir fokussieren jedoch auf diejenigen Begriffe, die aus einer arbeitspsychologischen Perspektive zentral sind. Kooperation verstehen wir vor dem Hintergrund der kulturhistorischen Tätigkeitstheorie (Leontjew, 1987; Wygotski, 1988) als eine Kulturleistung, die ebenso auf dem Boden von Kultur ihren Ausgang nimmt, wie sie auch selbst zur Kulturschaffung beiträgt. Kooperation setzt Kultur voraus und bringt sie hervor. Kultur, wie sie Gemeinschaften wie Gruppen oder Organisationen hervorbringen, dient insbesondere der kommunikativen Vermittlung individuellen Handelns innerhalb kollektiver Handlungszusammenhänge und damit der Koordination arbeitsteiliger Tätigkeitssysteme (vgl. Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996).

Wenn wir uns dabei auf Kooperation, Vertrauen, Konflikt und Wissen beziehen, dann deshalb, weil diese Begriffe in unseren theoretischen Überlegungen in einer engen Beziehung zueinander stehen. Kooperation ist immer vertrauensbasiert. Sie dient der Zusammenführung verteilten Wissens zu gemeinsamem Können. Gleichzeitig können dort, wo kooperiert wird, immer auch Konflikte entstehen. Sowohl unsere Theoriebildung als auch unsere empirische Forschung konzentriert sich auf die Beziehung zwischen diesen Begriffen. Vertrauen, Konflikt und Wissen können als Perspektiven betrachtet werden, durch die hindurch auf Kooperation und damit letztlich auf Kultur geblickt wird. Dass neben diesen Perspektiven auch noch andere denkbar sind wie beispielsweise die der Macht oder des Tauschs, ist offensichtlich. Abbildung 2 soll diese Ausgangsüberlegungen grafisch veranschaulichen.

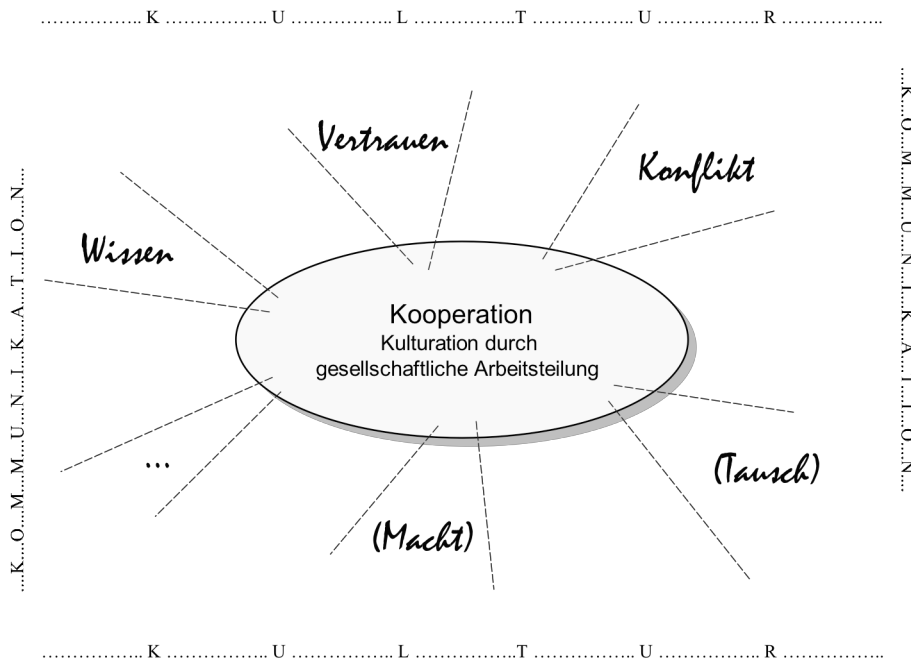


Abb. 2: Kooperation als das zentrale Prinzip gesellschaftlicher Arbeitsteilung und verschiedene Perspektiven darauf.

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Veränderungsprozesse entsteht die Frage, welche Veränderungen im Hinblick auf Kooperationen der Zukunft bereits stattgefunden haben und zukünftig noch zu erwarten sein werden. Welche Auswirkungen bringen Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung auf die Vertrauens-, Konflikt- und Wissensprozesse in arbeitsteiligen Systemen mit sich?

3.1 Kooperationen der Zukunft

So sehr zukünftige Formen der Zusammenarbeit von Entgrenzung geprägt sind, so sehr sie auch immer marktvermittelt zustande kommen, und so sehr ihre Organisation auch in den Entscheidungsbereich der darin handelnden Subjekte fällt, sie lassen sich immer als Tätigkeitssysteme beschreiben, deren Grundprinzipien in der Arbeitsteilung und in der Koordination individueller Tätigkeiten im Hinblick auf bestimmte Ziele oder Produkte bestehen. Wir referieren in den weiteren Ausführungen auf unseren Forschungsansatz, dessen Zentrum ein tätigkeitstheoretisch fundiertes, arbeitspsychologisches Kooperationsmodell (Wehner et al., 1996; Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998; Wehner, Clases & Bachmann, 2000) darstellt. Ursprünglich im Rahmen der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperationen entwickelt und in unterschiedlichen Feldern empirisch angewandt (Riedel, 1995; Vollmer, 2005; Wodtke, 1999), handelt es sich um ein Modell, das für jegliche Formen arbeitsteiliger Systeme als Heuristik für die Analyse von Kooperationsprozessen angewandt werden kann.

Kooperation wird in dem Modell auf verschiedenen Ebenen beschrieben. Als initiale Koordiniertheit wird die Abstimmung der beteiligten Akteure untereinander hinsichtlich eines wie auch immer gearteten Produktes (Ziele), der Vorgehensweisen (Wege der Zielerreichung) sowie der gegenständlichen Welt (materielle Ressourcen, Arbeitsmittel und Technik; vgl. Engeström, 1992) verstanden. Diese begegnet einem im betrieblichen Alltag in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, festgelegten Prozessabläufen, definierten Zuständigkeiten oder als Business-Plan. Die so gelegten Strukturen der Zusammenarbeit im Sinn einer Institutionalisierung sind immer entweder unter- oder überdeterminiert und treffen immer auch auf die Unvorhersehbarkeiten der Wirklichkeit. Sie können daher brüchig werden, Lücken oder gar Widersprüche beinhalten, die im Verlaufe der Zusammenarbeit zu unerwarteten Ereignissen, Fehlern, Störungen oder Krisen führen. Damit werden entweder korrigierende Prozesse ausgelöst, die der Aufrechterhaltung der Arbeitsprozesse dienen (selbstregulative Kooperationen). Oder aber es werden Prozesse auf der Metaebene notwendig (expansive Kooperationen), welche die kritische Überprüfung der Kooperationsstrukturen oder deren Neugestaltung (Ko-Konstruktion) zum Gegenstand haben. Wie immer die Ergebnisse korrektiver, expansiver oder ko-konstruktiver Kooperationsprozesse aussehen, sie wirken sich auf die Kooperationsstrukturen aus und bewirken eine mehr oder weniger bewusste Veränderung der initialen Koordiniertheit (Abb. 3).

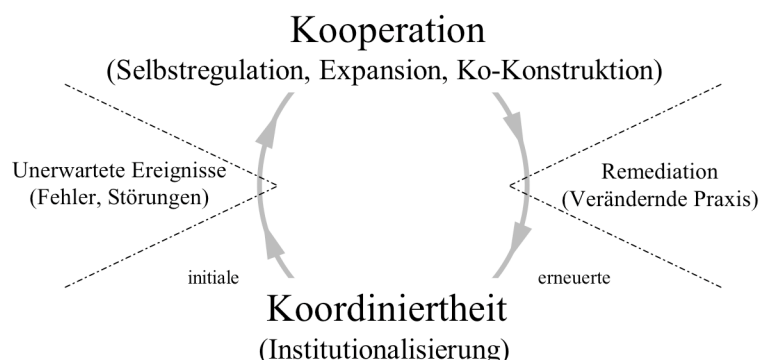


Abb. 3: Das Wechselspiel von Koordination und Kooperation

Tätigkeitssysteme erfahren durch die beschriebenen Veränderungsprozesse und den sich daraus ergebenden Bedingungen deutliche Veränderungen. Die Notwendigkeit der Flexibilisierung von Arbeit hat in den letzten Jahren eine Reihe unterschiedlicher Zusammenarbeitsformen hervorgebracht, die ad hoc, projektbezogen und zeitlich begrenzt für

die Bearbeitung spezifischer Aufgaben gebildet werden. Deren Initialisierung, Gestaltung und Beendigung fällt immer mehr den Akteuren selbst zu, während von Unternehmensseite lediglich Rahmenbedingungen vorgegeben werden. Dies bedeutet, dass die Akteure zunehmend die in Tätigkeitssystemen angestrebten Ziele selbst definieren, bzw. vom Unternehmen gesetzte Ziele re-definieren und das organisatorische Umfeld selbst gestalten müssen, in dessen Rahmen die Ziele erreicht werden sollen.

Die Herstellung initialer Koordiniertheit durch die Abstimmung der Akteure hinsichtlich geeigneter Strukturen und Prozesse, der Aufgabenteilung, Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche und Entscheidungsmodalitäten, wird zunehmend in Selbstorganisation bzw. als Re-Strukturierungsleistung (Voss, 1998) betriebsseitig vorgegebener Rahmenbedingungen geschehen müssen. Ebenso die Beschaffung von Ressourcen, Technik und Medien. Dabei wird das Herstellen von initialer Koordiniertheit – gerade auch vor dem hier diskutierten Hintergrund veränderter gesellschaftlicher Muster der Arbeitsteilung – in neuartiger Weise zu gestalten sein. Initiale Koordiniertheit beginnt nie bei einer Stunde Null, sondern knüpft immer an bestehende Muster gesellschaftlicher Arbeitsteilung an (Wehner et al., 1996). Waren es bislang etablierte Muster der Arbeitsteilung wie Berufsbilder, Organisationsprinzipien, allgemein geteilte Rollenverständnisse oder Ausbildungsbedingungen, die eine grundsätzliche Koordinierung entstehender Kooperationen ermöglicht haben, fallen diese etablierten Muster in Zukunft zumindest in Teilbereichen immer mehr weg. Damit geht auch Orientierung verloren. Stattdessen wird die Bildung z. B. von temporären Projektteams mit der Herausforderung verbunden sein, individuelle berufsbiographische Muster mit unterschiedlichstem Ausbildungs- und Qualifikationshintergrund aufeinander abzustimmen, dabei Rollenverständnisse auszuhandeln und neue, kreative Organisationsformen zu entwickeln, für die es bislang keine bewährten Muster gibt. Dies bedeutet in verstärktem Masse Ko-Konstruktionsleistungen der beteiligten Kooperationspartner mit einem hohen Gehalt an gemeinsamer Aushandlung von grundlegenden Bedingungen der Zusammenarbeit. Gerade zu Beginn von auftragsbezogenen Arbeitsgruppen ist ein hochfrequentes Wechselspiel zwischen den Ebenen der Koordination und der Kooperation notwendig. Gerade wo Strukturen neu gebildet und nicht in den Bahnen bewährter Muster verlaufen können, sind vermehrte Anpassungsleistungen aufgrund von unerwarteten Ereignissen zu erwarten. Und die Projektpartner werden sich öfters über die Verlässlichkeit der zugrundeliegenden Strukturen verständigen und diese, wo nötig, neu entwerfen und zur Umsetzung bringen müssen.

Es vollzieht sich in verschiedener Hinsicht eine Verantwortungsverlagerung vom Betrieb hin zu den Beschäftigten. Ihren deutlichsten Ausdruck erfährt diese in der Verlagerung des oben bereits angesprochenen Transformationsproblems, dass nämlich die einzelnen Akteure sowie die gesamte Arbeitsgruppe die Kontrolle über die Leistungserbringung übernimmt, wie es in teilautonomen Arbeitsgruppen schon seit Jahrzehnten gehandhabt wird. Hierin liegen auch Potenziale, die den zentralen arbeitspsychologischen Gestaltungsansprüchen von Tätigkeiten (vgl. Schuler, 2004; Ulich, 2005) entgegen kommen bzw. sich auf diese positiv auswirken können. So können z. B. die Merkmale des Job-Design (Hackman & Oldham, 1976) und der Aufgabengestaltung (Ulich, 2005) eine positive Erweiterung dahingehend erfahren, dass sich Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungschancen, Zeitelastizität und Sinnhaftigkeit nicht nur auf die Tätigkeit als solche beziehen, sondern auch auf die Gestaltung des Tätigkeitssystems selbst. Autonomie und Selbstregulation beziehen sich beispielsweise nicht mehr nur auf die eigene, eng umgrenzte Tätigkeit, sondern auch auf die Gestaltung des sozialen Systems, in dem die Tätigkeiten verrichtet werden. Hier liegen insbesondere auch Möglichkeiten der vertikalen Aufgabenanreicherung. Damit können neue Sinn- und Motivationsquellen erschlossen werden, wenn es gelingt, dass die Akteure ihren persönlichen Handlungsstil, ihr Erfahrungswissen, ihre Intuition und Kreativität einbringen, sich engagieren und Verantwortung

übernehmen können, um über diesen Weg die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit zu erhöhen und zur Persönlichkeitsförderlichkeit beizutragen. Man könnte gewissermassen von der subjektivierten oder subjektorientierten Gestaltung von Kooperationen in entgrenzten, marktvermittelten Tätigkeitskontexten sprechen.

Diese Aspekte bieten nicht nur Möglichkeiten für die tätigen Personen, sondern erweisen sich auch als Anforderungen, die entweder vom Betrieb, vom Markt oder vom eigenen Anspruch ausgehen. Dass damit auch neue Formen der Belastung geschaffen werden, liegt auf der Hand. Die Übernahme der genannten übergeordneten Aufgaben kann über die Herausforderung hinaus auch Überforderung bedeuten und Stressreaktionen zur Folge haben. Tätig zu sein unter den neuen Bedingungen heisst in arbeitspsychologischer Hinsicht auch, sich an der hochgradig anspruchsvollen Gestaltung des eigenen Tätigkeitssystems beteiligen zu müssen, die dafür notwendigen Kompetenzen (fachliche und fachübergreifende Qualifikationen) erst erarbeiten zu müssen, permanent engagiert, kreativ sein zu müssen, Verantwortung übernehmen zu müssen, in eigener Regie Sinnzusammenhänge erschliessen und Motivationsmanagement betreiben zu müssen – und dies unter deutlich angespannteren betrieblichen und marktlichen Rahmenbedingungen und immer wieder aufs Neue angesichts des zunehmenden temporären Charakters von Arbeitsbeziehungen. Ob alle Arbeitenden von den entstehenden Möglichkeiten profitieren können oder unter dem Druck selbst- und fremdgesetzter Anforderungen mit Überforderung und Stress reagieren und einem wie auch immer gearteten Anspruch auf den ganzen Menschen Grenzen setzen können, ist hierbei eine offene Frage, der sich zukünftige arbeits- aber auch organisationspsychologische Untersuchungen widmen müssen.

Die Bildung von Profitcenter-Strukturen und die Einführung von Projektmanagement hatte auch bei der Firma SwissGlobeMetal AG zur Folge, dass die Arbeitsorganisation stärker in den Zuständigkeitsbereich der einzelnen produktionsbezogenen Geschäftsbereiche und der Projektteams gefallen ist. Sowohl die interne Koordination zwischen den Beteiligten als auch die Koordination mit anderen Bereichen sowie mit den externen Kooperationspartnern in den regionalen Märkten haben anfänglich Umstellungsprobleme und einen hohen Aufwand mit sich gebracht. Im Laufe der Zeit haben die Massnahmen jedoch gegriﬀen. Die Koordination erfolgt verstärkt in den einzelnen Bereichen und Projektteams, ebenso das Auffangen von Störungen der Arbeitsprozesse. Bis zu einem gewissen Grad können sogar strukturelle Anpassungen in Eigenregie vorgenommen werden. Insbesondere die Budgetverwaltung und die Arbeitseinteilung (Ferien, Anwesenheitszeiten, Überstunden etc.) werden in den Gruppen vorgenommen. Auch wenn nicht alle Mitarbeitenden gleichermassen an der Organisation der Rahmenbedingungen beteiligt sind („zu organisieren ist nicht unbedingt jedermanns Sache“), erleben die Mitarbeitenden die Erweiterung ihrer Handlungsspielräume insgesamt als positiv.

3.1.1 Die Vertrauensperspektive

Menschliches Handeln im Allgemeinen und die Aufnahme von Kooperationsbeziehungen im Besonderen bedeuten immer auch, Vertrauensbeziehungen einzugehen. In der modernen Gesellschaft bedeutet dies das Eingehen eines Risikos, weil es immer die Möglichkeit gibt, dass Erwartungen an das Handeln anderer Menschen enttäuscht werden. Während in vormodernen Gesellschaftsformen Arbeitsbeziehungen in hohem Mass darauf gegründet waren, dass man sich persönlich kannte und aufgrund der regionalen Nähe einen gemeinsamen kulturellen Hintergrund hatte, ist man heutzutage darauf angewiesen, auf gesellschaftliche Systeme zu vertrauen, die man nie ganz durchschauen kann, und von denen man mitunter nur Vertreter, z. B. den Versicherungsvertreter, persönlich kennt (Giddens, 1995, 1997; Luhmann, 2000).

Aus einem arbeitspsychologischen Verständnis heraus kann angenommen werden, dass für jegliche Form der Zusammenarbeit ein Mindestmass an Vertrauen sowohl in die persönlichen Beziehungen (personales Vertrauen) als auch in die institutionellen Rahmenbedingungen (Systemvertrauen) erforderlich ist (Clases & Wehner, 2005). Systemvertrauen bezieht sich dabei vorwiegend auf die institutionellen Grundlagen, die der initialen Koordiniertheit unterliegen, und auf der die konkreten Interaktionsprozesse der Zusammenarbeit beruhen. Werden die Regeln der Zusammenarbeit, die definierten Strukturen und Prozessabläufe als verlässlich wahrgenommen, können die Beteiligten dem System Vertrauen entgegenbringen. Kooperation als situative Bewältigung von unerwarteten Ereignissen vollzieht sich dagegen vorwiegend unter den Bedingungen personalen Vertrauens. Wo unerwartete Ereignisse, Fehler und Störungen aufgefangen werden müssen, wo die zugrunde liegenden Strukturen überdacht und erneuert werden, und wo Neuerungen in die Praxis vermittelt werden, werden persönliche Begegnungen und damit personales Vertrauen notwendig (Abb. 4).

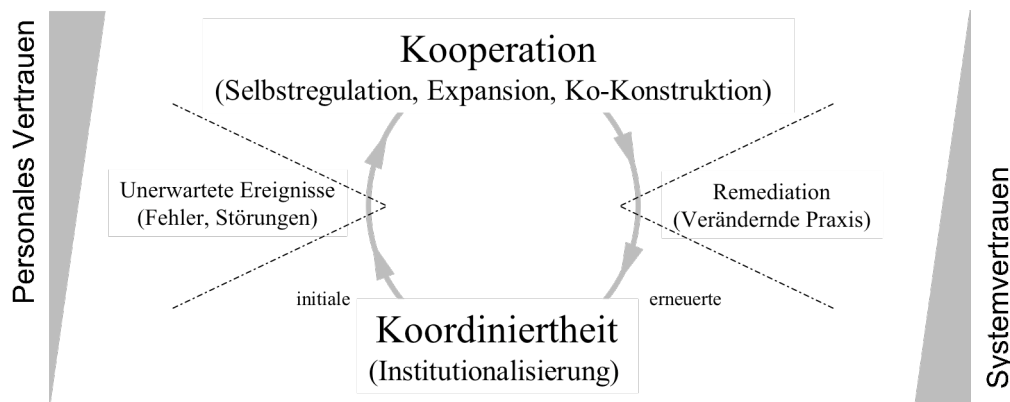


Abb. 4: Vertrauen im Wechselspiel von Koordination und Kooperation

Die hier beschriebenen Prozesse treffen auch für Tätigkeitssysteme unter entgrenzten, vermarktlichten und subjektivierten Bedingungen zu. Auch oder gerade weil es sich um zeitlich begrenzte, in ihren Grenzen diffuse, im Hinblick auf ihr Funktionieren und ihr Gelingen unsichere Kooperationskonfigurationen handelt, sind die daran beteiligten Personen darauf angewiesen, Vertrauen aufzubringen, um angesichts des als erhöht wahrgenommenen Risikos die Kooperation überhaupt eingehen zu können. Während sich Arbeitsbeziehungen beispielsweise in klassischen, hierarchischen Organisationen innerhalb eines strukturell stabilen, zeitlich überdauernden und in diesem Sinne auch verlässlichen Gefüges vollziehen, gibt es in den Tätigkeitssystemen der Zukunft zunächst kaum eingespielte Routinen. Anders als in etablierten Zusammenarbeitsformen fehlen hier stabilisierende Faktoren wie feste Strukturen, definierte Prozessabläufe, hierarchisch legitimierte Über- und Unterordnungsverhältnisse oder Entscheidungs- und Machtbefugnisse. In entgrenzten, marktlich vermittelten, subjektivierten Arbeitskontexten müssen die Strukturen erst erarbeitet werden, im Extremfall immer wieder aufs Neue. Wo Strukturen jedoch erst gelegt werden müssen bzw. dabei auf kulturell geteilte Muster der gesellschaftlichen Arbeitsteilung immer weniger zurückgegriffen werden kann, kann Systemvertrauen nur eingeschränkt vorhanden sein. Deshalb rücken persönliche Vereinbarungen in den Vordergrund. Um initiale Koordiniertheit herzustellen, z. B. zwischen den Akteuren eines Projektteams, werden persönliche Begegnungen notwendig. Denn die Partner kennen sich und den jeweiligen qualifikatorischen, wissens- und erfahrungsbezogenen Hintergrund nur schemenhaft. Hierfür ist ein Minimum an Vertrauen in die Partner erforderlich. Wie zukünftig gearbeitet werden soll, ergibt sich nicht aus bewährten Mustern, sondern aus den gemeinsam und unter wechselseitiger Verpflichtung ausgehandelten Vereinbarungen. Hierbei spielen Vertrauensbeziehungen zwischen machtgleichen Partnern, die auf Kompetenzen und einem individuellen Leistungsbeitrag beruhen, eine immer grössere Rolle (Heisig & Littek, 1995). Die

Verlässlichkeit und die Vertrauenswürdigkeit des Arbeitssystems sowie letztlich das Gelingen der Zusammenarbeit ergeben sich daher in hohem Masse daraus, wie gut die persönlichen Vereinbarungen getroffen werden können und wie sehr die Partner ihr bekundetes Commitment einlösen. Dass gerade die persönlichen Vereinbarungen in entgrenzten Arbeitskontexten von höherer Bedeutung sind als formale Regeln, zeigt beispielsweise die Untersuchung eines virtuellen Produktionsverbands von Clases, Bachmann und Wehner (2003). Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, dass für die Konfiguration von Arbeitsteams in der Regel wenig Zeit anberaumt wird und Prozesse der Vertrauensentstehung rasch ablaufen müssen, was mit der Diskussion von "swift trust" (Meyerson, Weick & Kramer, 1996) seit einiger Zeit diskutiert wird.

Auf die Veränderungen von Vertrauensbeziehungen in Arbeitsprozessen haben Heisig und Littek (1995) schon vor einiger Zeit hingewiesen. Dass Vertrauensbeziehungen zukünftig über die Grenzen der eigenen Abteilung, des eigenen Betriebes, der eigenen Branche und des eigenen kulturellen Hintergrunds hinweg hergestellt und gestaltet werden müssen, spitzt sich in entgrenzten Arbeitskontexten noch zu. Entsprechend den obigen Ausführungen könnte man von der subjektivierten oder subjektorientierten Gestaltung von Vertrauensbeziehungen in entgrenzten, marktvermittelten Kooperationen sprechen.

Dass Vertrauensbeziehungen dabei an die individuelle und kollektive Leistungserbringung gebunden sind und selbst zu einem Marktwert werden, verweist auf die Anforderungen, die an Vertrauensbildungsprozesse auf individueller und auf interpersonaler Ebene gestellt werden. Die veränderten Bedingungen in den Betrieben machen die Gestaltung von Vertrauensbeziehungen nicht unbedingt einfacher. Nach Heisig und Littek (1995) sowie Seifert und Pawlowsky (1998) kann beispielsweise die Konkurrenz um Arbeitsplätze zur Zurückhaltung von Wissen, zu Misstrauen, Verteilungskonflikten und Kooperationsverweigerung führen. Seifert und Pawlowsky (1998) fragen mit Recht, wie das für Vertrauensprozesse spezifische Merkmal der Reziprozität auf einer neuen (entgrenzten, vermarktlichten und subjektivierten) Ebene jenseits des Normalarbeitsverhältnisses aussehen könnte.

Die strukturellen Veränderungen mit der Einführung von Profitcentern und Projektmanagement bei der Firma SwissGlobeMetal AG machten bewusst, wie sehr damit auch vertraute, weil etablierte Strukturen und Abläufe aufgebrochen wurden. Waren bisherige Abläufe zu grossen Teilen standardisiert und eingespielt, galt es fortan, gerade in den temporären Projektteams die Formen der Zusammenarbeit je nach Aufgabe neu zu „erfinden.“ Auch wenn sich mit der Zeit grundlegende Regeln des Projektmanagements herausbildeten, so war es doch immer wieder eine Art Neubeginn von Kooperationsbeziehungen, vor allem dann, wenn auch externe Personen zum Team gehörten. Dafür waren und sind nach wie vor persönliche Begegnungen unabdingbar, in denen verbindliche Abmachungen getroffen werden können. Das bringt zwar Zusatzaufwand mit sich, ermöglicht aber deutlich mehr Entscheidungsmöglichkeiten und Flexibilität. Die persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitenden haben sich dadurch auch erkennbar verbessert. Trotz der Einrichtung der Profitcenter kann nicht gesagt werden, dass nur noch an den eigenen Profit gedacht wird. Eher ist ein Bewusstsein für das ganze Unternehmen entstanden. Neid oder Konkurrenz scheinen praktisch nicht vorhanden.

3.1.2 Die Konfliktperspektive

So wie Vertrauen sowohl eine Voraussetzung als auch ein Resultat von Kooperationen darstellt, bergen Kooperationen grundsätzlich auch das Potenzial für Konflikte. Nach Rüttinger und Sauer (2000) bedeutet unternehmerisches Handeln zunächst das Setzen von Zielen, die Festlegung von Wegen der Zielerreichung, das Bereitstellen von Ressourcen und

die Stiftung sozialer Beziehungen. Dabei kann es theoretisch immer auch zu Uneinigkeiten in den einzelnen Bereichen kommen. Die Autoren sprechen von Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikten. Dass es sich nicht nur um theoretisches Konfliktpotenzial handelt, konnte die Studie von Vollmer (2005) am Beispiel eines virtuellen Produktionsnetzwerks feststellen. Dort wurde von den Netzwerkpartnern in vielen Bereichen der Kooperationsstrukturen Konfliktpotenzial wahrgenommen. Konfliktpotenziale sind grundsätzlich antizipierbar. Aus ihnen können manifeste Konflikte und Krisen entstehen. Hierin können sowohl Gefahren für die Zusammenarbeit als auch Kooperationschancen liegen, mit denen die Zusammenarbeit weiterentwickelt werden kann.

Wie in Abbildung 5 dargestellt ist, können zwei Formen des Umgangs mit Konflikten unterschieden werden. Auf der Ebene der initialen Koordiniertheit dient die Antizipation von Konfliktpotenzialen einerseits der Reduzierung von Konfliktquellen, um Kooperation zu ermöglichen. Andererseits kann damit Management von Widersprüchen ermöglicht werden, indem diese ausgehandelt und in verbindliche Abmachungen über die Zusammenarbeit transformiert werden. Solche Abmachungen können sich zum Beispiel auf das Mass an Konkurrenz in einem Netzwerk beziehen, indem festgelegt wird, dass keine direkten Marktkonkurrenten aufgenommen werden.

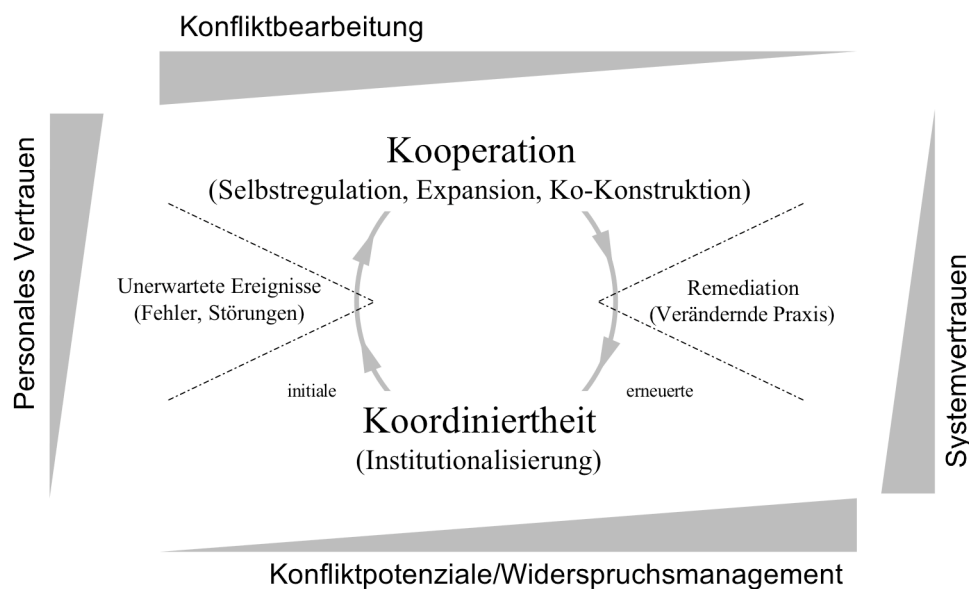


Abb. 5: Konflikt im Wechselspiel von Koordination und Kooperation

Auf den Ebenen der Kooperation (Selbstregulation, Expansion und Ko-Konstruktion) können Konflikte bearbeitet werden, die in Form von unerwarteten Ereignissen, Fehlern oder Störungen auftreten und damit auf Brüche in der Zusammenarbeit verweisen. Während sich die Antizipation von Konfliktpotenzialen und Widerspruchsmanagement schwerpunktmässig auf die Ebene der Institutionalisierung unter den Bedingungen des Systemvertrauens beziehen, geschieht Konfliktbearbeitung auf den unterschiedlichen Ebenen von Kooperation und schwerpunktmässig unter den Bedingungen personalen Vertrauens.

Das Vorhandensein von Konfliktpotenzialen und die Notwendigkeit der Konfliktbearbeitung wurden von Rüttinger und Sauer (2000) noch vor dem Hintergrund traditioneller Organisationsformen formuliert. Dies lässt sich grundsätzlich auch auf entgrenzte, vermarktlichte und subjektivierte Arbeitskontexte übertragen. Allerdings gestaltet sich die Art und Weise des Umgangs damit anders als in traditionellen Organisationen.

Mit den Veränderungen in der betrieblichen Lebenswelt während der letzten 20 Jahre wurden nicht nur alte Organisationsarchitekturen durch neue ergänzt und ersetzt, um das wirtschaftliche Überleben unzulänglich gewordener Organisationen zu sichern. In gleichem Masse wurden traditionelle Formen der Konfliktbewältigung aufgebrochen. Wie in idealtypischen Vergleichen zwischen traditionellen Organisationen und Netzwerken immer wieder hervorgehoben wird (vgl. Powell, 1996; Vogt, 1997; Weyer, 2000), orientieren sich zukünftige Organisationsformen zum einen am Vertrauen als zentrales Koordinationsmittel. Zum anderen orientiert sich die Konfliktbewältigung an der dialogorientierten Aushandlung von Kooperationsbedingungen auf der Basis von Konsens zwischen interdependenten Partnern, während der Umgang mit Konflikten in traditionellen Organisationen grundsätzlich den Prinzipien von Macht und Weisungsbefugnis folgt.

Die Subjektivierung von Arbeit konkretisiert sich vor dem hier diskutierten Hintergrund als Subjektivierung der Konfliktbewältigung in entgrenzten, marktvermittelten Kooperationen. Damit rückt neben der Gestaltung von Kooperationen und Vertrauensbeziehungen auch die Gestaltung von Konfliktbewältigungsprozessen näher an das Subjekt und an die soziale Gemeinschaft heran. Entsprechend werden auf der Seite der einzelnen Beteiligten Fragen nach den individuellen Zielen, Motiven, Einstellungen, Kooperations- und Konfliktbewältigungsstilen sowie Persönlichkeitseigenschaften relevant. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach dem Zusammenhang dieser Aspekte mit den Zielen, Vorgehensweisen, Ressourcen und dem sozialen Beziehungsgefüge des gesamten Tätigkeitssystems sowie mit den kollektiven Kooperations- und Konfliktbewältigungsstilen. In Anlehnung an "swift trust" (Meyerson et al., 1996) kann angesichts des zunehmenden Zeitdrucks, dem postmoderne Tätigkeitssysteme ausgesetzt sind, von der Notwendigkeit von "swift conflict management" gesprochen werden.

Die Umstellung auf Profitcenter-Strukturen und Projektmanagement bei der Firma SwissGlobeMetal AG führte auch dazu, dass bei der persönlichen Aushandlung der Arbeitsorganisation die jeweiligen Interessen von Beginn an artikuliert werden mussten. Dabei kommt es immer wieder zu divergierenden Interessen und zu Konflikten. Während es über die grundsätzlichen Ziele in der Regel wenig Meinungsverschiedenheiten gibt, sind die Projektmitglieder oftmals über die Vorgehensweisen oder den Ressourceneinsatz uneinig. Auf der Basis vertrauensvoller Beziehungen können meistens Lösungen gefunden werden, die den Beteiligten gerecht werden. Dies erfordert allerdings einiges von den Projektmitgliedern, insbesondere wenn es sich um ein neues Projekt mit Partnern handelt, die man noch nicht kennt. Eine offene Auseinandersetzung scheint eine Art Patentrezept. Dadurch schafft man gleich von Anfang an ein konstruktives Klima. Während früher viele Konflikte vermieden wurden, nicht zuletzt aufgrund von Hierarchieunterschieden, geht man heute gezielter daran, mögliche Konfliktquellen zu benennen und zu überlegen, wie man damit umgeht. Dass dennoch im Verlauf der Zusammenarbeit Konflikte auftreten können, ist für alle Beteiligten, wenn man nachfragt, selbstverständlich. Gleichwohl stellen Konflikte immer wieder Belastungsproben dar.

3.1.3 Die Wissensperspektive

Mit der Integration von Wissen wird ein Begriff in das bisherige Modell aufgenommen, der bis dahin nur indirekt angesprochen war. Ohne den Bezug auf Wissen sind jedoch weder Kooperations-, noch Vertrauens-, noch Konfliktprozesse vorstellbar. Im Zuge der Veränderungen betrieblicher Zusammenarbeitsprozesse erlangt Wissen deshalb eine so hohe Bedeutung, weil mit dessen Integration die Möglichkeit verbunden wird, die sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Theorie erkannten Unzulänglichkeiten eines allzu rationalen Organisationsmodells auszugleichen. Wissen und Erfahrung wird zunehmend zu

einem zentralen Aspekt kollektiver Handlungsorganisation (vgl. Weber & Wehner, 2001). Somit geht auch mit den hier diskutierten Veränderungen eine Verschiebung des Managementfokus auf das Wissen der an den Kooperationsprozessen beteiligten Akteure einher. Wir können für die folgenden Ausführungen im Wesentlichen auf den konzeptionellen Beitrag von Wehner, Dick und Clases (2004) zurückgreifen, in dem eine Integration der von Nonaka und Takeuchi (1995) verwendeten Wissensmodi in das hier zugrunde gelegte Kooperationsmodell vorgenommen wird.

In einem arbeitspsychologischen Verständnis (Wehner et al., 2004) wird Wissen zum integralen Bestandteil individueller Handlungsfähigkeit und kollektiver Problemlösekompetenz. Kooperationsprozesse sind daher auch als Wissenstransformationsprozesse zu verstehen. Kooperation ist folglich immer wissensorientierte Kooperation, auf deren Analyse und Gestaltung sich Wissensmanagement bezieht. Wissen ist dabei weit mehr als Information. Es ist eher als eine prozessuale Kompetenz zu verstehen. Wissen ist in hohem Masse an Handeln und Erfahrung gebunden. Es ist immer nur in der Einbettung in eine soziale Gemeinschaft zu verstehen, dabei in hohem Masse implizit und nur eingeschränkt explizier- und kommunizierbar. Bezogen auf die Prozessebenen des Kooperationsmodells können verschiedene Wissenstransformationsprozesse unterschieden werden (Abb. 6). Auf der Ebene der initialen Koordiniertheit liegt Wissen in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen oder eines Business-Plans vor. Dabei handelt es sich vorwiegend um Wissen in Form von Information. Diese ist explizit, allen beteiligten Akteuren zugänglich und ermöglicht deren Abstimmung. Zusammenarbeit auf dieser Ebene vollzieht sich als Wissensreproduktion. Unerwartete Ereignisse und Fehler, zu deren Korrektur das vorliegende Wissen nicht ausreicht, machen den Einbezug und die Anwendung zusätzlichen Wissens notwendig, über das z. B. Kooperationspartner verfügen. Hierbei wird von korrekativer, wissensorientierter Kooperation gesprochen. Reicht dieses Wissen zur Bewältigung einer Störung nicht aus, und kommt es in der Folge zu einer Krise, wird die Integration von weiteren Wissensbeständen aus dem Umfeld, z. B. der Gesamtorganisation notwendig, indem beispielsweise Mitarbeitende aus anderen Abteilungen hinzugezogen werden. Dies wird als expansive, wissensorientierte Kooperation bezeichnet. In der spezifischen Form der Ko-Konstruktion liegt der Fokus auf der Zusammenführung kontextbezogenen, impliziten und expliziten Wissens der beteiligten Akteure. Dies hat die Generierung neuen Wissens zum Ziel, das in verallgemeinerter Form in die Neugestaltung der Koordiniertheit fließt. Die Herausforderung besteht in der Re-Kontextualisierung, also in der Rückführung in die betriebliche Praxis.

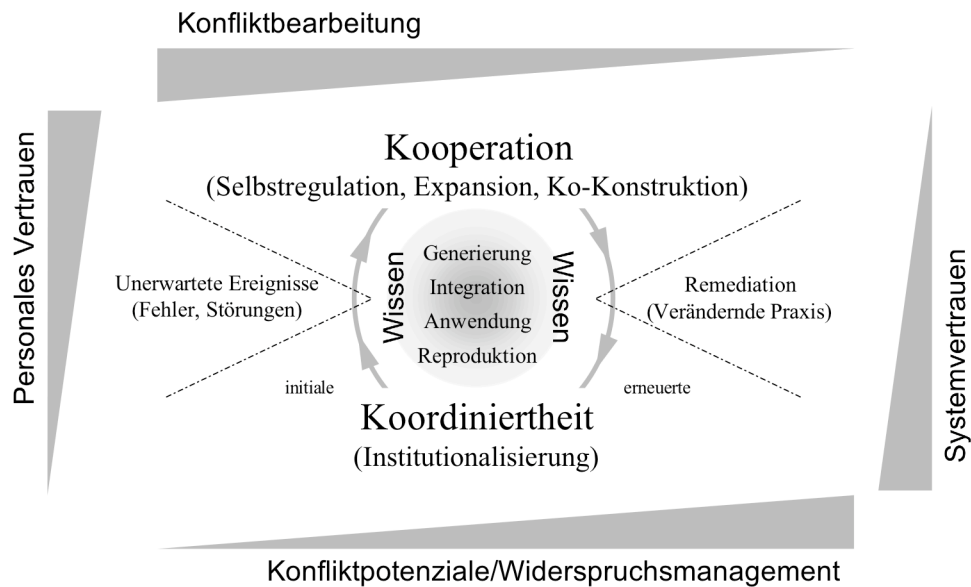


Abb. 6: Wissen im Wechselspiel von Koordination und Kooperation (in Anlehnung an Wehner et al., 2004, S. 170).

Arbeitssysteme in entgrenzten, vermarktlichten und subjektivierten Tätigkeitskontexten müssen die beschriebenen Wissenstransformationsprozesse prinzipiell in gleicher Weise bewältigen. Initiale Koordiniertheit muss von den beteiligten Akteuren als eine Re-Strukturierung betrieblich vorgegebener Rahmenbedingungen hergestellt werden. Dies wird über Prozesse personalen Vertrauens hin zum Systemvertrauen vermittelt. Dabei müssen nicht nur individuelle Zielsetzungen und Motive der beteiligten Akteure, sondern auch deren Wissens- und Erfahrungsbestände einbezogen und aufeinander abgestimmt werden. Es ist zu vermuten, dass es sich unter den neuen Bedingungen zumindest teilweise um sehr individualisierte Wissens- und Erfahrungsbestände handelt. Diese folgen nicht mehr unbedingt tradierten Mustern der gesellschaftlichen Arbeitsteilung, sondern entstammen verschiedensten Tätigkeitskontexten und sind eng an die individuellen Berufsbiographien gebunden. Damit kann die Erweiterung potenziell nutzbarer Wissens für bestimmte Projekte verbunden sein. Es zeichnet sich aber auch ein erhöhter Bedarf an Kommunikation und initialer Abstimmung ab, um das heterogene Wissen und die jeweiligen kontextspezifischen Erfahrungen zusammenzuführen und hinsichtlich einer bestimmten Zielstellung zu bündeln. Da ein grosser Anteil an Wissen nur implizit vorhanden ist, ist dessen Erschliessung nur bedingt von Beginn einer Kooperation an möglich und damit ebenso nur bedingt nutzbar.

Gleichermassen ist auch die Bewältigung unerwarteter Ereignisse dadurch gekennzeichnet, dass unterschiedlichstes Wissen und unterschiedlichste Erfahrungen, sprich Bewältigungsstrategien aufeinander treffen. Dies kann sowohl kreative Bewältigungsstrategien hervorbringen als auch Schwierigkeiten bereiten. So könnten z. B. unterschiedliche Normen der Hilfsbereitschaft oder unterschiedliche Auffassungen im Hinblick darauf aufeinander prallen, wie mit Fehlern umgegangen wird. Gerade die Unterschiedlichkeit der Erfahrungskontexte der beteiligten Akteure wird zur Herausforderung, wenn es darum geht, implizites und explizites Wissen aus anderen Kontexten in den aktuellen Kontext zu übertragen.

Insofern stehen dem potenziellen Nutzen aus dem Einbezug weitreichender Wissens- und Erfahrungsbestände auch Herausforderungen an deren Management gegenüber. Darüber hinaus wurde in den Diskussionen über die derzeitigen Veränderungen deutlich, dass Wissen selbst zu einem Gut auf dem internen und externen Markt geworden ist, das nicht nur ökonomisch kultiviert, sondern auch strategisch eingesetzt werden kann. Gerade in konkurrenzbetonten innerbetrieblichen und ausserbetrieblichen Arbeitsmärkten kann die

Zurückhaltung von Wissen eine Problematik darstellen, welche die Nutzung potenzieller Wissensbestände stark einschränkt. Dazu kommt die Problematik des geistigen Eigentums und die Frage, welches Wissen kann, soll und darf die Grenzen von Tätigkeitssystemen überschreiten, und welches nicht. Auf individueller Ebene geht es auch um Fragen nach der Motivation zur Wissensweitergabe (Nerdinger, 2004), nach Autonomie (Prenzel, Seidel & Drechsel, 2004), nach emotionalen Prozessen (Schütz & Schröder, 2004), nach den Selbstkonzepten und Interaktionsstilen sowie nach der Gestaltung von förderlichen Rahmenbedingungen. Unter den Bedingungen von Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung bergen diese Fragen eine zusätzliche Dynamik. Antworten auf solche, mit den derzeitigen Veränderungsprozessen neu aufgeworfenen Fragen können vor allem im Rahmen empirischer Studien gefunden werden. Beispielhaft wird dies im Rahmen des Beitrags von Wehner et al. (2004) über die wissensorientierte Umgestaltung eines Hochtechnologieunternehmens aufgezeigt. Die Auswertung dieser Studie steht allerdings noch aus.

Auch wenn bei der Firma SwissGlobeMetal AG nicht von Wissensmanagement gesprochen wird, lässt sich unschwer erkennen, dass in den neuen Strukturen unterschiedlichste Wissenstransferprozesse anders verlaufen als vorher. Gerade in den Projektgruppen geht es insbesondere um die Zusammenführung von Expertiseträgern. Alleine diese zu finden, hat sich immer wieder als schwieriges Unterfangen herausgestellt. Die Zusammenführung des vorhandenen Wissens ist keine leichte Aufgabe. Eine Herausforderung dabei stellt insbesondere der Aufbau einer gemeinsamen, expliziten Wissensbasis aus den verschiedenen individuellen, weitgehend impliziten Wissens- und Erfahrungsbeständen dar. Für koordiniertes Handeln ist es elementar, eine gemeinsame Wissensbasis in Form von Regeln, Prozeduren, Normen, Standards etc. zu haben. Gelingt diese Zusammenführung jedoch, gestaltet sich die Realisierung von Projekten in der Regel einfacher und mit besseren Resultaten. Immer wieder verblüffend ist, dass Projektpartner über ihr ausgewiesenes Wissen hinaus einen Erfahrungsschatz haben, dessen sie sich oft nicht bewusst sind. Oft ergab sich die Situation, dass bei unerwarteten Problemstellungen jemandem eine Lösung eingefallen ist, über die er oder sie selbst überrascht war. Die Erfahrung von Projektpartnern aus anderen Projekten sowie das Wissen und die Erfahrung von externen Kooperationspartnern werden als grosse Bereicherung erlebt. Als geeignet haben sich – neben dem alltäglichen Austausch – auch Meetings zum Erfahrungsaustausch erwiesen, die in allen Projektgruppen und in den produktionsbezogenen Geschäftsbereichen, aber auch Projektteams und Geschäftsbereiche übergreifend stattfinden, und die im Rahmen von Ideenmanagement immer wieder Neues hervorbringen.

4. Fazit

Es steht ausser Frage, dass sich die gesellschaftliche und betriebliche Lebenswelt über die letzten Jahrzehnte deutlich verändert hat. Mit den Begriffen der Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit werden Phänomene beschrieben, welche diese Veränderung charakterisieren. Die Arbeits- und Lebenszusammenhänge gestalten sich innerhalb neuer Grenzen, sie werden mehr den Marktmechanismen unterworfen, und sie rücken näher an die Menschen. Damit unterliegen das gesellschaftliche Leben und die betriebliche Zusammenarbeit nicht nur Veränderungen. Wenngleich sich die Rahmenbedingungen neu gestalten, bleiben doch zentrale Prinzipien der Arbeitsteilung dieselben. Aus einer arbeitspsychologischen Sicht ist festzuhalten, dass sich arbeitsteilige Systeme immer im Wechselspiel zwischen Koordination und Kooperation vollziehen, immer ein Minimum an Vertrauen erfordern, dass es immer auch Konflikte geben kann, und dass Wissen immer eine zentrale Rolle spielt. Diese Aspekte können gewissermassen als Fixpunkte auch zukünftiger Tätigkeitssysteme betrachtet werden, auch wenn sie, wie

darzustellen versucht wurde, unter den veränderten Bedingungen auf neue Weise ausgestaltet werden müssen.

In welchen Bereichen sich diese Veränderungen am deutlichsten vollziehen, ist derzeit nur schwer abzusehen. Jedenfalls sind sowohl die Betriebe als auch – vielleicht in viel stärkerem Masse – die tätigen Menschen aufgefordert, sich mit den veränderten Bedingungen auseinanderzusetzen und für zukünftige Kooperationsvorhaben die geeigneten Formen zu entwickeln. Die Arbeitspsychologie muss es sich gemeinsam mit anderen Disziplinen verstärkt zur Aufgabe machen, die Zusammenarbeit in den zukünftigen Tätigkeitssystemen wissenschaftlich zu erforschen und deren Gestaltung zu unterstützen.

Wo steht die Firma SwissGlobeMetal AG im Jahr 2009? Die hier diskutierten Veränderungen haben sich deutlich in einer veränderten Organisationsform niedergeschlagen. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, Projektgruppen und mit externen Kooperationspartnern ist weitgehend zur Routine geworden, ebenso die eingeführten Marktmechanismen. Weitgehend – das bedeutet aber auch, dass neue Spannungsfelder entstanden sind. So kommt es auch vor, dass Projektteams Autonomieansprüche geltend machen, die aus Sicht des Unternehmens überzogen sind. Wo Profitcenter-Strukturen vorhanden sind, führt dies, so die Erfahrungen, unweigerlich dazu, dass auch in Profit gedacht wird. Dies führt immer wieder zu Unstimmigkeiten zwischen den produktionsbezogenen Geschäftsbereichen. Die Zusammenarbeit ist insgesamt stärker auf persönlich ausgehandelte Vereinbarungen begründet. Dies gilt jedoch nicht für alle Einheiten gleichermassen. Während in den Projektgruppen vieles auf mündlichen Abmachungen beruht, ist die Festlegung von standardisierten Abläufen vor allem in der Produktion und in den produktionsnahen Abteilungen unverzichtbar. Gerade bei routinemässigen Produktionsabläufen ist die Verlässlichkeit in das System notwendig, während in Projektteams der persönliche Kontakt als entscheidend für das Gelingen der Auftragsbearbeitung angesehen wird. Der Anspruch an die persönlichen Beziehungen und an das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden ist hoch. Den Erwartungen in Bezug auf das gegenseitige Vertrauen kann man nicht immer gerecht werden. Gerade wenn die einzelnen Mitarbeitenden mehr an den Entscheidungsprozessen teilhaben, kommen auch deren unterschiedliche Denk- und Handlungsstile zum Tragen. Wo individuelle Interessen eingebracht werden (sollen), wird auch um deren Berücksichtigung gerungen. Ein diesbezüglicher Konfliktfall führte erst neulich sogar zur Einschränkung der Partizipation der Mitarbeitenden eines Projektteams und zu einer Re-Hierarchisierung des Projektmanagements. Auch wenn der Wissens- und Erfahrungsaustausch in den letzten fünf Jahren intensiviert wurde und als einer der Erfolgsfaktoren im Unternehmen gehandelt wird, sind die Wissens- und Erfahrungsreservoirs nur bedingt zugänglich. Die Weitergabe von Wissen wird von vielen Mitarbeitenden auch als eine Gefahr angesehen angesichts einer gewissen Konkurrenzhaltung im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt.

Insgesamt kann von einer positiven Entwicklung bei der Firma SwissGlobeMetal AG berichtet werden, auch wenn die Phänomene der Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung nicht zu einem Ideal von Unternehmen geführt haben, wie man es sich vor fünf Jahren vielleicht teilweise vorgestellt hat. Vor allem kann das Ideal, so die zentrale Erkenntnis, nicht in einem reibungslosen Ablauf betrieblicher Prozesse in einer Organisation der Harmonie bestehen.

5. Literatur

- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42 (1), 6-19.
- Beck, U. (2001). *Was ist Globalisierung?* (6. Aufl.) Frankfurt./M.: Suhrkamp.

- Böhle, F. (1999). Subjektivität und Sinnlichkeit. Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs. In G. Schmidt (Hrsg.), *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess* (S. 89-109). Berlin: Edition Sigma.
- Bonss, W., Keupp, H. & Koenen, E. (1984). Das Ende des Belastungsdiskurses? Zur subjektiven und gesellschaftlichen Bedeutung von Arbeitslosigkeit. In W. Bonss & R. G. Heinz (Hrsg.), *Arbeitslosigkeit in der Arbeitsgesellschaft* (S. 143-188). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Braverman, H. W. (1980). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Clases, C. & Wehner, T. (2005). Vertrauen in Organisationen. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftspsychologie* (S. 397-401). Weinheim: Beltz.
- Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying trust in virtual organizations. *International Studies of Management and Organization*, 33 (2), 7-21.
- Davidov, W. H. & Malone, M. S. (1993). *Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Engeström, Y. (1992). *Interactive Expertise*. Studies in distributed working intelligence (Research Bulletin 83). Helsinki: University of Helsinki, Department of Education.
- Frey, M. (2004). Ist der "Arbeitskraftunternehmer" weiblich? "Subjektivierte" Erwerbsorientierungen von Frauen in Prozessen betrieblicher Diskontinuität. *Arbeit*, 13, 61-77.
- Giddens, A. (1995). *Die Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 250-279.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen* (3. Aufl.). Frankfurt/M. u. a.: Campus.
- Heisig, U. & Littek, W. (1995). Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. *Soziale Welt*, 46, 282-304.
- Kocyba, H. (2000). Die falsche Aufhebung der Entfremdung. Über die normative Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus. In M. Hirsch (Hrsg.), *Psychoanalyse und Arbeit* (S. 13-26). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kratzer, N., Sauer, D., Hacket, A., Trinks, K. & Wagner, A. (2003). *Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit – Zwischenbericht zur „Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen.“* München: Institut für Sozialforschung.
- Leontjew, A. N. (1987). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (S. 166-195). Thousand Oaks: Sage.

- Minssen, H. (Hrsg.) (2000). *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Moldaschl, M. G. & Sauer, D. (2000). Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Müller, S. (1992). *Phänomenologie und philosophische Theorie der Arbeit, Bd. 1*. Freiburg i. Br. u. a.: Alber.
- Nerdinger, F. (2004). Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 91-101). Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Nökel, F. (2001). *Vom Normalarbeitsverhältnis zum Arbeitskraftunternehmer: Telearbeit im Kontext sich wandelnder Arbeitsformen*. Unveröff. Dissertation, Universität Freiburg/Brsg.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (2000a). Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, 30-53.
- Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (2000b). Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit* (S. 225-247). Berlin: Edition Sigma.
- Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.
- Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (2004a). Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In H. J. Pongratz & G. G. Voss (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 7-31). Berlin: Edition Sigma.
- Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (Hrsg.) (2004b). *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin: Edition Sigma.
- Powell, W. W. (1996). Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In P. Kenis & V. Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk* (S. 213-272). Frankfurt, New York: Campus.
- Prenzel, M., Seidel, T. & Drechsel, B. (2004). Autonomie in Wissensprozessen. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 102-113). Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Raeder, S. & Grote, G. (2004). Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge. In G. Schreyögg, P. Conrad & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung, Bd. 14, Gerechtigkeit und Management* (S. 139-174). Wiesbaden: Gabler.
- Riedel, M. (1995). *Vertrauen und Kooperation – das Fallbeispiel einer Lieferbeziehung in der Automobilindustrie*. Unveröff. Diplomarbeit. Bremen: Universität.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). München: Goldmann.

- Sandkühler, H. J. (Hrsg.) (1990). *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Sauer, D. & Döhl, V. (1994). Arbeit an der Kette. Systematische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. *Soziale Welt*, 45, 196-215.
- Sauer, D. & Döhl, V. (1997). Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung* (S. 19 – 76). München, Berlin: Edition Sigma.
- Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.) (1997). *Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Schütz, A. & Schröder, M. (2004). Die Rolle des Selbst im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 133-145). Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Seifert, M. & Pawlowsky, P. (1998). Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 599-611.
- Steger, U. (1999). *Globalisierung gestalten: Szenarien für Markt, Politik und Gesellschaft*. Berlin: Springer.
- Sydow, J., Windeler, A., Krebs, M., Loose, A. & von Well, B. (1995). *Organisation von Netzwerken: strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich.
- Vogt, J. (1997). *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: Eine institutionenökonomische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Vollmer, A. (2005). *Konflikt: eine Struktur- und Prozessqualität in der interorganisationalen Kooperation. Entwicklung eines arbeitspsychologischen Ansatzes und empirische Darlegung am Beispiel der Virtuellen Fabrik*. Unveröff. Dissertation, Universität Zürich, Psychologisches Institut, Abt. Angewandte Psychologie.
- Voss, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.
- Voss, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 473-487.
- Voss, G. G. (2004). Der Beruf ist tot – es lebe der Beruf! Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers und deren Folgen für das Bildungssystem. In E. Kuda & J. Strauss (Hrsg.), *Arbeitnehmer als Unternehmer?* (S. 100-118). Hamburg: VSA-Verlag.
- Weber, W. G. & Wehner, T. (Hrsg.) (2001). *Erfahrungsorientierte Handlungsorganisation. Arbeitswissenschaftliche Ergebnisse zur computergestützten Facharbeit im Diskurs*. vdf Hochschulverlag an der Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich.
- Wehner, T., Clases, C. & Bachmann, R. (2000). Co-operation at work: a process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations. *Ergonomics*, 43, 983-997.

- Wehner, T., Clases, C., Endres, E. & Raeithel, A. (1998). Zwischenbetriebliche Kooperation: Zusammenarbeit als Ereignis und Prozess. In E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 95-124). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wehner, T., Dick, M. & Clases, C. (2004). Wissen orientiert Kooperation – Transformationsprozesse im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 161-175). Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996). Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 39-58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weyer, J. (2000). Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke* (S. 1-34). München, Wien: Oldenbourg.
- Wimmer, R. (1999). Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. *Organisationsentwicklung*, 18 (3), 26-41.
- Wodtke, S. (1999). *Neue Qualifikationsanforderungen durch die Einführung einer patientenorientierten einrichtungsübergreifenden Versorgungskette im Gesundheitswesen*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Freiburg i. Br., Psychologisches Institut, Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Ross, D. (1992). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology* (8. Aufl.) Frankfurt/M. u. a.: Campus.
- Wygotski, L. S. (1988). *Denken und Sprechen*. Frankfurt/M.: Fischer.